



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TAMÍSIA CRISTÓFANE NOVAES DOS SANTOS

**CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE  
IMPACTO EM AMPLITUDE PARA O MPDFT**

Brasília – DF

2013

TAMÍSIA CRISTÓFANE NOVAES DOS SANTOS

**CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE  
IMPACTO EM AMPLITUDE PARA O MPDFT**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor e Mestre  
em Psicologia, Pedro Paulo Murce  
Meneses

Brasília – DF

2013

Santos, Tamísia Cristófane Novaes.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação: construção de um instrumento de avaliação de impacto em amplitude / Tamísia Cristófane Novaes dos Santos. – Brasília, 2013.

74 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. 2. Avaliação de treinamento. 3. Avaliação de impacto em amplitude.

**TAMÍSIA CRISTÓFANE NOVAES DOS SANTOS**

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO e EDUCAÇÃO:  
construção de um instrumento de avaliação de impacto em  
amplitude**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Tamísia Cristófane Novaes dos Santos**

Dr, Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Dr, Francisco Antonio Coelho Junior,  
Professor-Examinador

Dr, Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Brasília, 20 de fevereiro de 2013

Com muito amor, para minha família e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Pedro Meneses, pelo apoio, paciência e dedicação.

Ao MPDFT e à Patrícia Fernandes, por acreditarem no meu trabalho.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste projeto.

## RESUMO

Nos últimos anos houve muitos avanços no âmbito de avaliação de treinamento. O interesse das organizações em mensurar o efeito no ambiente de trabalho dos treinamentos realizados pelos funcionários aumentou à medida que os investimentos em treinamento aumentaram também. Não obstante, poucos são os estudos que analisam a relação existente entre as ações de treinamento e o desempenho no trabalho. O presente estudo teve como objetivo a elaboração de um instrumento de avaliação de impacto em amplitude para o MPDFT. O estudo foi desenvolvido em três etapas: (1) análise documental e posterior definição dos objetivos de desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. (2) construção e validação teórica por juízes do instrumento. (3) análise semântica dos itens do instrumento elaborado. A população total é compreendida por 1.335 servidores do órgão. As respostas foram submetidas a uma análise de taxa de validade do conteúdo. Os resultados apresentaram validade de conteúdo para 21 dos 40 itens que constituíram o instrumento. Como contribuição dessa pesquisa destaca-se o aprimoramento de pesquisas no campo de medidas de impacto em amplitude.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Impacto do treinamento no trabalho, Avaliação de Impacto em Amplitude

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

DIDEP – Divisão de Desenvolvimento de Pessoas

MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

MAIS – Modelo de Avaliação Somativo e Integrado

SEACIN – Seção de Controle de Cursos Internos

SEACEX – Seção de Controle de Cursos Externos

SERAC – Serviço de Avaliação de Ações de Capacitação



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização .....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos .....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Treinamento, Desenvolvimento e Educação .....	14
2.2	Sistemas de TD&E .....	18
2.2.1	Avaliação de TD&E .....	20
2.2.2	Modelos de Avaliação .....	21
2.2.3	Medidas de Comportamento no Cargo .....	24
2.2.4	Estudos sobre avaliação de impacto em TD&E .....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	31
3.2	Caracterização da Organização .....	32
3.3	Amostra .....	35
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	37
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	38
3.5.1	Coleta e Análise de Dados de Peças Documentais .....	38
3.5.2	Coleta e Análise de Dados para Validação Teórica .....	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1	Proposta Preliminar do Instrumento .....	41
4.2	Análise de Juízes Profissionais e Acadêmicos .....	44
4.3	Análise Semântica do Instrumento .....	48
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	53
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICES.....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Por causa das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o atual mundo do trabalho e das organizações, os sistemas de treinamento e desenvolvimento (T e D) têm crescido de importância. Por meio deles, obtêm-se habilidades motoras ou intelectuais e informações e desenvolvem-se estratégias cognitivas e atitudes, que poderão tornar o indivíduo mais competente para desempenhar várias funções (BORGES-ANDRADE, 2002).

A mensuração dos efeitos de um treinamento no ambiente tornou-se muito importante, à medida que as organizações verificavam a necessidade de mensurar o retorno dos investimentos gastos em ações de treinamento. Segundo Freitas *et al* (2006, pag. 489) “cabe ao subsistema de avaliação de TD&E prover informações à organização, garantindo a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema de TD&E”.

Espera-se que um conjunto de ações organizacionais esteja presente na forma adequada para que o evento cumpra seu objetivo: promover a melhoria de desempenho em longo prazo. “Dessa forma, mensurar o impacto de TD&E significa avaliar se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações” (FREITAS *et al.*, 2006, pag. 490).

O impacto do treinamento refere-se ao efeito que um determinado treinamento gerou no ambiente de trabalho. Abbad *et al* (2012) definem duas formas de impacto do treinamento: transferência de treinamento e impacto em amplitude. No primeiro, o efeito do treinamento é direto. Refere-se a influências externas não comportamentais sobre a transferência. O segundo, impacto em amplitude, refere-se a influências comportamentais sobre o desempenho.

Zerbini e Abbad (2010) afirmam que grande parte das pesquisas brasileiras adota instrumentos de avaliação de impacto em amplitude em função da dificuldade e dos custos associados à construção e à validação de escalas de impacto em profundidade. O número de pesquisadores que estudaram impacto em profundidade ou transferência de treinamento como variável critério é menor.

Esse fato, provavelmente, ocorre por três razões principais: (a) a inexistência de planejamento instrucional com objetivos claros, precisos e bem seqüenciados em grande parte das organizações de trabalho, o que dificulta a construção de medidas de impacto em profundidade e de transferência de treinamento; (b) a dificuldade em se estabelecer a transposição de objetivos de aprendizagem em objetivos de desempenho, e (c) a avaliação de programas de treinamento que contêm grande número de cursos, o que exigiria a criação de um número muito diversificado de instrumentos de coleta de dados (ZERBINI; ABBAD, 2010).

Em seguida é apresentada à formulação do problema da pesquisa evidenciando sua respectiva pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos que se planeja alcançar, e, por fim, a justificativa deste estudo.

## **1.1 Contextualização**

Buscando acompanhar a evolução do conhecimento científico, desenvolvimento tecnológico e modernização do setor produtivo, as organizações têm optado por contratar pessoal qualificado e experiente. Como nem sempre é possível encontrar profissionais com o perfil esperado, estas não têm outra alternativa a não ser treinar seus empregados para capacitá-los e poder sustentar-se no mercado competitivo em que se encontram. Este cenário vem transformando a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) num importante instrumento que auxilia organizações e funcionários a adquirirem novas habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, podendo, assim, responder às novas exigências e demandas dos postos de trabalho de maneira mais eficaz e eficiente (TAMAYO; ABBAD, 2006).

Mensurar o impacto de TD&E significa avaliar em que medida os esforços despendidos nas ações de TD&E efetivamente geraram os efeitos desejados. Cabe ao subsistema de avaliação de TD&E prover informações à organização, garantindo a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema de TD&E (FREITAS et al., 2006).

Muitas pesquisas são encontradas nos níveis de avaliação de reação, aprendizagem e comportamento no cargo, de acordo com o modelo sugerido por

Kirkpatrick (1876 *apud* MENESES, 2006) - reações, aprendizagem e comportamento no cargo. No nível de resultados,

cujo interesse recai sobre o desempenho de grupos e equipes de trabalho e organizacional, a pequena quantidade de pesquisas ainda é insuficiente para que modelos teóricos e de conhecimento sejam desenvolvidos pela área de avaliação de TD&E (MENESES, 2006, p. 2).

## 1.2 Formulação do problema

A avaliação de treinamento é um instrumento importante para a tomada de decisão sobre os investimentos em ações de treinamento. Contudo, apesar do reconhecimento sobre a sua importância, muitas organizações não usam esta ferramenta de forma eficaz, o que transforma esse processo em somente mais um aspecto burocrático (MOURÃO; MENESES, 2012).

As ferramentas de avaliação de treinamento precisam atender às demandas de modelos mais alinhados aos objetivos organizacionais, ou seja, que sejam capazes de mensurar se os efeitos esperados das ações de treinamento foram obtidos. Segundo Mourão e Meneses (2012) não existem dúvidas que uma forma de melhorar a fidedignidade e a confiabilidade do processo de avaliação de ações de treinamento fundamenta-se no uso de medidas teóricas e cientificamente validadas. Porém, Mourão e Meneses (2012) afirmam que essas medidas não podem ser padronizadas, principalmente quando se pretende mensurar o impacto de ações específicas para indivíduos, equipes, organização ou a sociedade. Dessa forma, a construção de medidas de avaliação de treinamento precisa considerar as especificidades da organização e os objetivos organizacionais.

No Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), a avaliação de treinamento é realizada apenas no nível de reação. Dessa forma, o conhecimento do real efeito do treinamento na atuação dos participantes não se tornava conhecido e, portanto, impedia a retroalimentação consistente do sistema de TD&E. Em virtude dessa ausência de dados, o recurso público utilizado não encontrava justificativa no

resultado esperado e as ações aconteciam sem que se conhecessem de fato suas consequências para o órgão.

### **1.3 Objetivo Geral**

Construir uma medida de impacto em amplitude para avaliar os treinamentos realizados por todos os servidores do MPDFT.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Determinar as competências de todos os servidores do MPDFT que sejam observadas em contextos de trabalho variados.
- Determinar a validade de conteúdo dos itens do instrumento de avaliação de impacto.
- Validar semanticamente os itens do instrumento de avaliação de impacto.

### **1.5 Justificativa**

De acordo com Mourão e Meneses (2012) medir significa “expressar numericamente atributos com tamanho, extensão, volume ou quantidade”. A precisão dessa mensuração nem sempre é possível. Dessa forma, Mourão e Meneses (2012) afirmam que nas avaliações de treinamento o número de acertos que um indivíduo tem numa tarefa objetiva é de fácil obtenção, da mesma forma que montar uma planilha no Excel sobre a quantidade de faltas ou atrasos ao trabalho ou o número de relatórios ou pareceres antigos. O problema é que se os objetivos da organização não estiverem disponíveis ou se pretende avaliar mudanças muito diferenciadas em comportamentos individuais e na organização, torna-se necessário o desenvolvimento de medidas mais específicas (MOURÃO; MENESES, 2012).

No presente estudo, busca-se atender a necessidade do MPDFT em mensurar o efeito no ambiente de trabalho das ações de treinamento, de forma que a organização verifique o retorno dos seus investimentos em treinamento e tenha melhores insumos para basear suas decisões nesse campo.

Esse estudo é importante, pois permitirá a criação de uma avaliação de impacto de treinamento em amplitude que leve em conta as singularidades do órgão e de seus integrantes, além de contribuir com a pesquisa acadêmica focalizando no desempenho dos indivíduos.

Essa pesquisa contribuirá em nível acadêmico com o aumento de pesquisas sobre instrumentos que mensuram o desempenho na avaliação de impacto em amplitude. Além de servir como um instrumento para aprimorar os conhecimentos sobre um tema de grande relevância em TD&E. As organizações terão uma visão melhor sobre a metodologia de avaliação de treinamento no nível de resultados. Para a sociedade, a contribuição será na capacitação de servidores públicos, que tem como função principal a prestação de serviços para a sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado os fundamentos teóricos desta pesquisa, por meio de uma consulta na literatura sobre treinamento, desenvolvimento e educação, os sistemas de treinamento e modelos de avaliação de treinamento

### 2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

A origem e significado da nomenclatura TD&E remete a época do homem da caverna. Contudo, foi o com advento da Segunda Guerra Mundial que se iniciou o processo de sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Vargas e Abbad (2006), afirmam que a expressão “treinamento e desenvolvimento” surgiu dentro do cenário norte-americano no contexto de criação da *American Society for Training and Developement (ASTD)*. Segundo esses autores, no final da década de 1970, a ASTD adquiriu uma nova identidade. Ela conseguiu transformar a visão restrita de treinamento em algo de maior abrangência. Dessa forma a noção de educação foi incorporada ao campo de treinamento e desenvolvimento.

Contudo, foi com o surgimento das universidades corporativas a partir dos anos de 1990, o conceito de educação ficou em evidência dentro das organizações. Era preciso acompanhar as mudanças no mundo do trabalho e oferecer programas educacionais a todos os empregados na organização, bem como a toda a cadeia de valor, incluindo terceirizados, fornecedores, clientes, entre outros. Portanto, nos dias atuais, é necessário agregar o conceito de educação aos conceitos de treinamento e desenvolvimento, de acordo com Vargas e Abbad (2006). Logo, houve uma substituição do termo treinamento e desenvolvimento (T&D) para treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

O processo de aprendizagem humana ocorre de várias formas e nem todos esses processos são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação. Vargas e Abbad (2006) definem cinco conceitos que envolvem ações de indução da aprendizagem: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

O primeiro conceito, informação, pode ser definido como módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação. O segundo conceito, a instrução, pode ser definida como uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve a definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.

O segundo conceito, de instrução, pode ser definido como uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos. É utilizada para a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples e fáceis de transmitir ou desenvolver por intermédio de eventos de curta duração.

O treinamento, terceiro conceito, possui várias definições na literatura, mas observa-se que eles guardam grande coerência entre si. Pilati e Abbad (2005) observaram que existe uma convergência dos autores acerca de alguns pontos na definição de treinamento, possibilitando que uma definição abrangente descreva treinamento como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (a) promover a melhoria de desempenho, (b) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e (c) prepará-lo para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática intencional de competências e aplicação dessas no trabalho.

Vargas e Abbad (2006, pág. 140) sumarizaram algumas definições encontradas na literatura:

- Hinrichs (1976) – “treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”;
- Nadler (1984) – “treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria do desempenho no trabalho atual”;
- Wexley (1984) – “treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados como o trabalho por parte de seus empregados”;
- UK Department of Employment(1971 *apud* LATHAM 1988) – “treinamento é o desenvolvimento sistemático e padrões de comportamentos, atitudes,



conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”;

- Goldstein (1991) – “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Além dessas definições, existem outras na literatura. Latham (1988 *apud* MENESES, 2007) afirma que treinamento pode ser definido como o desenvolvimento sistemático de padrões comportamentais de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que um indivíduo desempenhe adequadamente uma determinada tarefa ou trabalho.

Hesseling (1966 *apud* COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010) define treinamento como uma seqüência deliberada de experiências ou oportunidades destinadas à modificação de comportamento dos aprendizes, visando atingir um objetivo de ensino previamente declarado.

Rosenberg (2001 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006) apresenta quatro elementos principais do treinamento:

- A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivado de uma avaliação de necessidades e refletido na elaboração de objetivos instrucionais.
- O desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento.
- Os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens.
- A avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.

Vargas e Abbad (2006) sintetizam o conceito de treinamento como eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidade, planejamento instrucional e avaliação que visam a melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.

O desenvolvimento, quarto conceito, é definido por Nadler (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006) como aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Para esse autor a expressão desenvolvimento de recursos humanos tem uma única e identificada função: refere-se a promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização no alcance dos seus objetivos.

Vargas e Abbad (2006) referem-se ao desenvolvimento como o conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apóiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Geram situações similares aos demais tipos de ações educacionais, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira.

O último conceito, educação refere-se todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como a capacidade para lidar como seus problemas (VARGAS; ABBAD, 2006). Ainda de acordo com esses autores, o conceito de educação pode ser considerado uma das formas mais amplas de aprendizagem, como um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. Logo, eles afirmam que a educação é um programa ou conjunto de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado profissional, mestrado acadêmico ou doutorado).

Vargas e Abbad (2006) consideram que dentro da abrangência dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, sob a ótica da complexidade das estruturas de conhecimento envolvidas, a educação teria um nível de complexidade maior.

Para Vargas (1996 *apud* MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005) a turbulência do mercado e as significativas transformações no mundo do trabalho, ocasionou o aumento da complexidade das tarefas ocupacionais e, conseqüentemente, ampliou a exigência cognitiva para a realização das mesmas.

## 2.2 Sistemas de TD&E

TD&E podem ser vistos como um sistema, integrado por três elementos: (a) avaliação de necessidades; (b) planejamento do treinamento e sua execução e (c) avaliação do treinamento. Do primeiro para o segundo e deste para o terceiro, os referidos elementos mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema avaliação de treinamento seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema (BORGES-ANDRADE, 2002).

Segundo Pilati (2006) essa definição de treinamento proposta por Borges-Andrade insere o processo de treinamento dentro do contexto organizacional. Dessa forma, os outros componentes da organização influenciam e são influenciados pelo treinamento.

O elemento levantamento de necessidades do sistema de TD&E organizacional tem por objetivo identificar e prescrever sobre o alinhamento entre ações de TD&E e objetivos organizacionais que competências devem ser treinadas e quais são as pessoas que devem ser capacitadas (PILATI, 2006).

Borges-Andrade (2006) apresenta uma figura sobre a composição do sistema de TD&E por atividades que mantêm relação entre si e com o contexto organizacional em que se insere (figura 1).

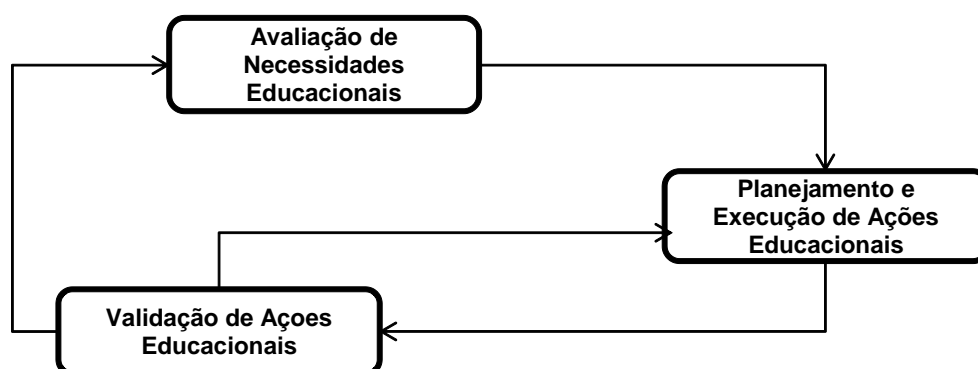


Figura 1: Sistemas de TD&E  
Fonte: Meneses (2007)

De acordo com Abbad e Pilati (2006) é possível identificar três tipos básicos de situações que geram necessidades de TD&E:

- Mudanças provocadas por fatores externos à organização.
- Mudanças internas realizadas na organização.
- Ocorrência de lacunas de competência ou desvio de desempenho, observados nos integrantes da organização quando da realização de atividades e trabalhos atuais.

Nos dois primeiros casos, a necessidade surge como uma nova competência a ser desenvolvida pelos integrantes da organização. Nessas situações, a ação de TD&E estará voltada para apoiar a aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, nunca antes exigidas dos profissionais ligados à organização. No terceiro caso, estão classificadas as necessidades mais tradicionalmente enfocadas em TD&E, aquelas que surgem por falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização competente de tarefas do trabalho atual.

Existem três tipos de análise que devem ser adequadamente realizadas para que o processo de avaliação de necessidades educacionais não seja incompleto. Meneses (2007) definiu essas análises em organizacional, análise de tarefas e análise individual.

O primeiro tipo de análise, denominada análise organizacional, contempla investigações ambientais capazes de interferir na execução da ação educacional e na observação de seus efeitos. Em seguida, na análise de tarefas, são descritas as atividades e as condições sobre as quais essas são realizadas, bem como os conjuntos de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para o bom desempenho de indivíduos ou grupos de trabalho. Por fim, procede-se à análise individual, momento em que são identificados os indivíduos ou os grupos e as equipes que necessitam participar de uma determinada ação educacional.

Caso essas três análises não sejam adequadamente realizadas, elevam-se as probabilidades de que os investimentos e esforços despendidos sejam desperdiçados. A eficiência do sistema de TD&E, portanto, depende fundamentalmente da realização de avaliações de necessidades educacionais integradas pelas análises ora descritas (MENESES, 2007).

Borges –Andrade e Oliveira- Castro (1996) realizaram um levantamento do que foi produzido no Brasil em termos de pesquisa em T&D, entre os anos de 1980

a 1993. Nessa pesquisa verificou-se a existência de 36% de artigos sobre avaliação de necessidades organizacionais, contudo somente seis deles possuem instrumentos tratados. Tal fato demonstra que apesar da importância de se avaliar as necessidades organizacionais, existem poucas pesquisas empíricas nessa área.

### 2.2.1 Avaliação de TD&E

Borges-Andrade (2002) define que avaliação de TD&E é um processo que envolve algum tipo de coleta de dados e por meio desses dados emite algum juízo de valor. Dessa forma, o objeto desta avaliação seria alguma atividade de TD&E, como um evento de capacitação de servidores ou um conjunto dessas atividades, por exemplo, um programa com eventos articulados numa trilha de carreira e direcionado a todos os gestores de uma empresa (BORGES-ANDRADE, 2006).

Conforme já discutido anteriormente, existe grande interesse por pesquisadores e gestores em analisar de que modo o treinamento produz mudanças no comportamento subsequente do treinado, quando esse, esta em sua atividade diária (PILATI; ABBAD, 2005). Deste modo, surge a preocupação em mensurar o efeito das ações treinamento.

Esses efeitos podem gerar resultados em vários níveis. Borges-Andrade *et al* (2012) afirmam que segundo os autores Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) as ações de TD&E podem gerar resultados imediatos e a longo prazo. Os imediatos são classificados em dois níveis:

- Reação, que contempla as opiniões dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação à satisfação com o mesmo.
- Aprendizagem, ou aquisição, por esses participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAS.

As ações de TD&E, segundo esses autores, em longo prazo podem ter efeitos em três níveis:

- Comportamento no cargo ou a utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações de TD&E.

- Organização ou mudanças que pode ter ocorrido no funcionamento da organização que trabalham esses participantes.
- Valor Final ou alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos.

### 2.2.2 Modelos de Avaliação

A sistematização dos processos de avaliação tem sido interesse de vários autores que elaboraram modelos de avaliação (CARVALHO; ABBAD, 2006). De acordo com Borges-Andrade *et al* (2012) os modelos de avaliação de TD&E podem ser classificados em genéricos e específicos. Pilati (2004 apud BORGES-ANDRADE *et al.*, 2012) classificou os modelos de avaliação de TD&E em:

- a) Genéricos, que descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o MAIS e os de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e influenciam a pesquisa e atuação profissional no campo, oferecendo quadros de referência para a compreensão dos fenômenos relacionados a esses processos.
- b) Específicos, que, com muita frequência, estão baseados em modelos genéricos e são construídos com o intuito de testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados.

O modelo clássico de Kirkpatrick (1976), posteriormente modificado por Hamblin (1978), tem como preocupação central avaliar os resultados de um evento instrucional. Os níveis avaliados são de reação (satisfação do treinando com o treinamento), aprendizagem (cumprimento dos objetivos instrucionais), comportamento no cargo (aplicação dos CHAs aprendidos – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e resultados, subdividido em organização (mudança nos processos organizacionais) e valor final (efeitos nos indicadores financeiros). Os autores entendem que os níveis possuem relação linear, seqüencial e têm correlação alta entre eles. (CARVALHO; ABBAD, 2006).

O modelo MAIS, conforme exposto anteriormente, é uma exemplificação de modelo genérico. Ele é composto por cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, de acordo com Borges-Andrade (2006). Os

insumos se referem aos fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, anteriores à instrução, que podem afetá-los ou os seus resultados. Informações sobre o insumo podem estar associadas a resultados e efeitos em longo prazo, tal como os níveis de escolaridade dos participantes do evento de TD&E e o cargo ocupado, no trabalho, pelos participantes.

O componente procedimentos destaca as operações necessárias para facilitar e produzir os resultados instrucionais ou a aprendizagem. Alguns exemplos são: seqüência lógica de ensino dos objetivos e a adequação das aulas e material pedagógico.

O componente processos se refere ao que acontece a aspectos significantes do comportamento do aprendiz, à medida que os procedimentos são implementados. Exemplos de variáveis de processo são: resultados de testes intermediários ou exercícios práticos; quantidade de tempo dedicada à instrução, quando esta é individualizada e está sob controle do aprendiz (BORGES-ANDRADE, 2006)

O componente resultados descreve o que é produzido pelos eventos ou programas de TD&E. Essas variáveis se referem ao desempenho final imediato decorrente de TD&E. Um exemplo de resultados seria a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (ABBAD *ET AL.*, 2012, pag. 25)

Abbad *et al* (2012) dizem que o ultimo componente do MAIS, ambiente, se refere a todas as condições, atividades e eventos na sociedade ou na escola. O componete Ambiente determina e modifica TD&E e é afetado por este. Esse componete pode ser divido em quatro subcomponentes: necessidade, apoio, disseminação e resultados em longo prazo.

O componente necessidades se refere às lacunas importantes entre desempenhos esperados e realizados e à definição de prioridades para diminuí-las ( ex.: competências que os indivíduos não dominam). O subcomponenete apoio é o conjunto das variáveis que ocorrem no lar do aprendiz, na escola, na organização ou na comunidade e que tem uma influência potencial sobre os insumos, procedimentos, processos e resultados (ex.: instalações fornecidas pela organização para a realização de TD&E).

A disseminação visa melhorar ou sustentar os resultados de curto prazo e os efeitos em longo prazo e o primeiro almeja a adoção bem-sucedida do programa ou

evento de TD&E. Um exemplo de variável disseminação é o método de divulgação de informações sobre esse programa.

Abbad *et al* (2012) concluem que o MAIS pode ser utilizado no processo de escolha de indicadores, medidas e fontes de avaliação de TD&E. Para isso, será necessário identificar variáveis de cada componenete e subcomponente relevantes para o sistema de TD&E, cujas ações serão avaliadas, e variáveis concernentes à organização que é servida por esse sistema.

Os modelos apresentados até agora são modelos genérico de avaliação, destaca-se agora dois modelos específicos: o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho IMPACT (ABBAD, 1999) e o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento – IMTEE (ALVAREZ *et al.*, 2004)

O IMPACT é composto por sete componentes: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reações, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Segundo Abbad (1999 *apud* ABBAD *et al.*, 2012) o IMPACT propõe investigar o relacionamento existente entre as variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e a variável critério impacto do treinamento no trabalho.

Abbad (1999 *apud* MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005) concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades. Para a autora, as implicações práticas desses resultados são muitas. Não basta garantir o comprometimento das chefias com o levantamento de necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento do participante (subordinado) a aplicar no trabalho as novas habilidades. É preciso que a organização (chefes, pares, colegas de outras unidades e áreas profissionais) propicie o suporte à transferência a partir de um ambiente organizacional facilitador da aprendizagem contínua, no qual os membros tenham múltiplas oportunidades e muita autonomia para buscarem o próprio crescimento profissional. A construção desse ambiente compreende uma mudança cultural nas relações entre os integrantes da organização, os quais necessitarão uns dos outros para otimizar o crescimento profissional.

De acordo com Abbad *et al.* (2012), o IMTEE possui quatro níveis de avaliação:



- a) Análise das necessidades, subdividida em conteúdo e projeto do treinamento, mudanças nos participantes e demandas organizacionais;
- b) Reações;
- c) Transferência;
- d) Resultados.

Algumas similaridades são encontradas nesses dois modelos. Abbad *et al.* (2012) dizem que os componentes e subcomponentes teoricamente previstos no MAIS (necessidade, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo) aparecem com nomenclaturas mais específicas no IMTEE, que é um modelo resultante dos resultados de pesquisa. Os itens “Reações” e “Aprendizagem Cognitiva” estariam contemplados nos modelos genéricos. As características da organização estariam contempladas no “ambiente”, enquanto as características “individuais” seriam contempladas no componente “insumos”. Por fim, algumas “Características do Treinamento” estariam contempladas no componente “Processos”.

Analizando a proposta de Hamblin, chega-se a conclusão que as ações de TD&E podem ser avaliadas de acordo com dois aspectos, enfatizando resultados imediatos ou efeitos a longo prazo. O presente estudo visa à construção de um instrumento de avaliação no nível de comportamento no cargo, ou seja, a longo prazo. Por isso, discute-se com mais detalhes as medidas de comportamento no cargo na próxima subseção.

### 2.2.3 Medidas de Comportamento no Cargo

O comportamento no cargo considera o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado (BORGES; ANDRADE, 2002). A importância da avaliação dos efeitos das ações de TD&E ultrapassa o contexto empresarial. A ação de avaliação possibilita verificar a efetividade de eventos instrucionais em diferentes níveis, justificando os investimentos realizados, de acordo com Zerbini *et al* (2012). Dentre esse níveis, o comportamento no cargo

Hamblin (1978 *apud* ZERBINI *et al.*, 2012) disse que os efeitos denominados “comportamento no cargo” podem ser medidos em termos de profundidade (transferência de treinamento) e amplitude (efeito da transferência sobre o desempenho do egresso). Impacto do treinamento em profundidade é definido como os efeitos diretos e específicos de uma ação de TD&E, extraídos diretamente dos seus objetivos, sobre o comportamento subsequente do indivíduo em seu cargo dentro da organização. Enquanto o impacto em amplitude é definido com a influência indireta exercida por essa ação sobre o desempenho global, atitudes e motivação (ZERBINI *et al.*, 2012).

O conceito de impacto em TD&E pode ser compreendido à luz dos conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho, segundo Abbad *et al.* (2004 *apud* FREITAS *et al.*, 2006). Transferência de aprendizagem pode ser definida como a aplicação eficaz no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamento (PILATI; ABBAD, 2005).

Contudo, o impacto do treinamento no trabalho nem sempre significa transferência positiva desses eventos, conforme exposto por Freitas *et al.* (2006). Em síntese, o conceito de transferência de aprendizagem inclui, em sua essência, a questão da mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho, a partir das aprendizagens ocorridas nos eventos de TD&E. O foco está no grau de aplicação e da sua capacidade de influenciar o desempenho subsequente (Freitas *et al.*, 2006 pag. 490). O impacto segundo os autores pode ser conceituado em sua essência, como a questão da mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho, a partir das aprendizagens ocorridas nos eventos de TD&E.

Ainda de acordo com Freitas *et al.* (2006) o impacto pode ser conceituado como o desempenho do indivíduo como a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultado da aplicação, no trabalho, dos CHAs aprendidos em TD&E.

Segundo Freitas *et al.* (2006), os indicadores de impacto de ações de treinamento podem ser avaliados de acordo com 3 aspectos:

- Comportamentos e resultados;
- Complexidade da medida:
- Profundidade: conjunto de melhorias no desempenho em tarefas diretamente relacionadas aos CHAs aprendidos no treinamento,

- Largura: efeitos do treinamento em dimensões mais gerais do comportamento, além das diretamente relacionadas aos CHAs,

- Nível – indivíduo, grupo ou organização, o indicador de impacto pode ser profundidade ou largura/amplitude.

Os indicadores de complexidade da medida podem descrever processos e operações desempenhadas pelas pessoas treinadas para atingir um determinado objetivo esperado com a melhoria dos processos e operações. Como exemplo Freitas *et al.* (2006) citam a coordenação de trabalho em equipe, buscando conciliar os interesses organizacionais e pessoais. Segundo esses autores, esse seria um indicador de processo para o gestor de equipe, porque especifica uma atribuição de gerenciamento de equipe. Quanto à complexidade, o indicador pode ser definido em profundidade ou em largura. O indicador de profundidade representa o conjunto de melhorias no desempenho em tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados no evento de TD&E. O foco da avaliação é estritamente previsto no programa de TD&E, mesmo que isso não esteja escrito e que seja necessário fazer um levantamento exploratório. O indicador de largura se caracteriza pela especificação dos efeitos de TD&E em dimensões mais gerais do comportamento, além daquelas diretamente relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes previstos no programa de TD&E (FREITAS *et al.*, 2006).

Ainda de acordo com Freitas *et al* (2006) a categoria nível representa a posição do indicador em relação a cadeia de efeitos esperados de TD&E. Teoricamente, espera-se que um dado promova efeitos no desempenho do participante, da sua equipe e da sua organização.

Conforme definido anteriormente, o impacto em amplitude é o efeito direto da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso. Difere do impacto em profundidade em termos de abrangência e da natureza do relacionamento que mantém com o desempenho do egresso no pós-treinamento. (ABBAD *et al.*, 2012).

Abbad *et al* (2012) afirmam que até agora na literatura é possível encontrar o emprego de três tipos de itens de avaliação de impacto em amplitude, a saber:

- Itens gerais e aplicáveis a quaisquer tipos de treinamentos que objetivam efeitos no desempenho profissional do egresso no trabalho, como o desenvolvido por Abbad (1999).

- Itens que espelham objetivos gerais de programas educacionais ou de treinamento, aplicáveis na avaliação de programas específicos de capacitação.

- Itens de avaliação de desempenho funcional, escolhidos entre aqueles que ilustram dimensões do desempenho possivelmente afetadas pelo programa ou pelo treinamento em foco.

Avaliações de impacto em amplitude podem ser realizadas por meio de autoavaliações (realizadas pelo próprio participante) e por heteroavaliações (colegas e chefes do participante do treinamento, de acordo com Abbad *et al.*(2012). Esse mesmo autor ressalta que a aplicação de medidas de impacto em amplitude é importante porque possibilita comparações entre treinamentos e viabiliza a avaliação do efeito no comportamento de egressos, em situações nas quais não estão disponíveis objetivos instrucionais ou descrições de competências esperadas dos egressos de programas instrucionais.

Mourão e Meneses (2012) apresentam as etapas para a construção de medidas de TD&E: definição do que se pretende medir; definição dos atores que participarão do processo; a escolha e aplicação de técnicas de coleta de dados; análise dos resultados obtidos na coleta de dados; análise dos resultados obtidos na coleta de dados; definição das dimensões avaliativas; definição do tipo de escala de julgamento a ser utilizada; redação dos itens da medida; formatação do instrumento de pesquisa.

Na primeira etapa, definição do objeto de avaliação, é necessária a escolha entre os níveis de avaliação (reação, aprendizagem, comportamento no cargo, mudança e valor final) e/ou os componentes avaliativos mais bem ajustados ao contexto organizacional (ambiente, insumos, procedimentos, processos e resultados).

A definição de quem participará desse processo de elaboração de medidas de avaliação é a segunda etapa. Nessa definição é importante pensar na razão pela qual se está selecionando estes atores para o processo de construção do instrumento. A terceira etapa é a seleção de técnicas de coleta de dados que permitam reunir informações suficientes para a posição de medidas de avaliação de treinamento. Na etapa posterior analisam-se os resultados obtidos no processo de coleta de dados, comparando as contribuições obtidas dos diferentes atores.

Na quinta etapa tem-se a possibilidade de os conteúdos expostos pelos participantes serem expostos em categorias avaliativas de acordo com o nível em que estão sendo medidas (reação, aprendizagem, comportamento no cargo,

mudança e/ou valor final) e de acordo com os componentes (ambiente, insumos, procedimentos, processos e resultados),

Após a definição desses agrupamentos é necessário definir o tipo de escala que será utilizado para mensurar o que esta sendo proposto. Esses autores afirmam que independente da escala adotada, o respondente deverá ser induzido a avaliar o objeto focado, selecionando, em um contínuo de julgamentos pré-especificados, um ponto que melhor representa sua opinião sobre aquele objeto.

A sétima etapa consiste na elaboração dos itens de acordo com a análise de conteúdo dos resultados coletados e também da definição da escala de julgamento. De acordo com Pasquali (2003), análise de conteúdo consiste em verificar a adequação (conformidade) da representação comportamental dos atributos latentes, ou seja, se o atributo constitui uma representação adequada naquele instrumento.

Por fim, elaboram-se as instruções para o preenchimento da escala, incluindo a garantia de privacidade das informações, se for necessário. Essas instruções precisam ser adaptadas de acordo com o instrumento que será usado (*internet*, instrumento impresso, e-mail etc.)

#### 2.2.4 Estudos sobre avaliação de impacto em TD&E

É possível encontrar na literatura a construção de instrumentos de avaliação de impacto em amplitude. Uma dessas pesquisas foi à realizada por Pilati e Abbad (2005), na qual se procurou testar a estrutura empírica de um instrumento de impacto do treinamento no trabalho por meio de modelagem por equações estruturais. Entretanto, a proposta conceitual de impacto do treinamento no trabalho foi corroborada.

Outras pesquisas mais recentes que investigavam variáveis preditivas de impacto de treinamentos no trabalho e adotaram medidas de impacto em amplitude, realizadas no Brasil são apresentadas por Abbad *et al* (2012, pag. 150):

- Araujo (2005) usou como variáveis critério o impacto do treinamento no trabalho (com auto e heteroavaliação, medidas em amplitude e profundidade). Os resultados indicaram que suporte a transferência foi a

variável que melhor explicou impacto de TD&E em profundidade e em largura.

- Depieri (2006) usou como medida a avaliação em amplitude, com auto e heteroavaliação. Os resultados demonstraram que o suporte psicossocial é um preditor de impacto e que as características individuais não se mostraram preditoras de impacto de treinamento no trabalho.
- Hanke (2006) desenvolveu uma medida de impacto em amplitude, com auto e heteroavaliação. Os resultados demonstraram que apenas a variável suporte à transferência contribui significativamente para explicar o impacto de treinamento no trabalho.
- Silva (2006, *apud* Macedo, 2007) realizaram uma avaliação de impacto em amplitude com autoavaliação e chegaram aos resultados de que as variáveis demográficas escolaridade e cargo se relacionam com impacto de treinamento no trabalho.
- Alvim (2007) verificou com um instrumento de impacto em amplitude que nenhum dos fatores de falta de suporte a transferência contribui significativamente para prever aplicação do treinamento no trabalho.
- Silva (2007) analisou o impacto do treinamento na vida pessoal e profissional com medidas em amplitude e em profundidade. Os resultados mostraram que duas dimensões de valor instrumental do curso de gestão de carreira (importância e utilidade) são preditoras de impacto na vida pessoal e profissional.
- Silva (2008) verificou o impacto do treinamento no trabalho ( medidas em profundidade e largura com auto e heteroavaliação) e a atuação gerencial. Os resultados da sua pesquisa demonstraram que as preditoras de impacto em amplitude são suporte psicossocial.

Neste estudo, optou-se em não utilizar um instrumento validado, pois ele não considera as especificidades da organização. Conforme Mourão e Meneses (2012) quando se pretende analisar o impacto de ações específicas para indivíduos, equipes, organização ou a sociedade é necessária a construção de medidas específicas.

Diante do exposto, o objetivo principal das seções anteriores foi: conceituar TD&E, com a exploração de conceitos de diversos autores e a apresentação de um breve histórico; definir os sistemas que formam o campo de TD&E (levantamento de necessidades, planejamento e execução e avaliação de TD&E); expor os temas que permeiam o subsistema avaliação de TD&E, por meio da apresentação de seus modelos e sumarizando os estudos de avaliação em amplitude mais recentes.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo refere-se ao tipo de pesquisa desenvolvido, as características da organização e da amostra, os instrumentos de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e análise dos dados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa, em relação aos seus fins, é considerada descritiva, pois descreve os impactos do treinamento no ambiente de trabalho. De acordo com Gil (1991 *apud* SILVA; MENEZES, 2005) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário. Assume, normalmente, a forma de Levantamento. No que se refere aos meios é avaliada como de campo, pois se tratará de uma investigação num local específico.

A abordagem usada neste estudo é quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis, de acordo com Serapioni (2000). A pesquisa qualitativa segundo Godoy (1995) trata-se da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, com o objetivo de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do caso em estudo. Reichardt e Cook (1979 *apud* SERAPIONI, 2000) listaram as perspectivas das pesquisas qualitativas:

- analisam o comportamento humano, do ponto de vista do autor, utilizando a observação naturalista e não controlada;
- são subjetivos e estão perto dos dados (perspectiva de dentro), orientados ao descobrimento;
- são exploratórios, descritivos e indutivos;
- são orientados ao processo e assumem uma realidade dinâmica



- são holísticos e não generalizados.

Utilizou-se nessa pesquisa de dados primários, pois no primeiro momento do estudo realizou-se uma pesquisa documental. De acordo com Neves (1996) a pesquisa documental é feita por meio do exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que pode ser reexaminados com o objetivo de fazer uma interpretação diferente ou complementar. Houve também o uso de dados secundários, levantados por meio de entrevista e questionário.

### **3.2 Caracterização da Organização**

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT é um dos ramos do Ministério Público da União que compreende, ainda, o Ministério Público Federal – MPF; o Ministério Público do Trabalho – MPT e o Ministério Público Militar – MPM .

O Ministério Público é definido pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 127, como uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

O MPDFT, que é dotado de autonomia funcional, administrativa e financeira, tem por chefe o Procurador-Geral de Justiça, nomeado pelo Presidente da República a partir de lista tríplice formada pelos 3 membros mais votados do órgão. Para a definição dessa lista, votam apenas os membros do MPDFT.

O Chefe do MPDFT é nomeado para um mandato de 2 anos permitida 1 recondução, também com a definição de lista tríplice. Os integrantes do órgão compõem 2 carreiras distintas: servidores do quadro e membros, regidas respectivamente pela Lei 8.112/1990 e pela Lei Complementar 75/2003. Os servidores do MPU ingressam na carreira por meio de concurso público de provas e são lotados, de acordo com o interesse da instituição, em algum dos 4 ramos – MPT, MPM, MPF ou MPDFT. Dessa forma, a carreira técnico-administrativa é única para todo o MPU.

Com relação aos membros, as carreiras dos diferentes ramos do Ministério Público da União são independentes entre si, tendo cada uma delas organização

própria. No MPDFT, a carreira é constituída pelos cargos de Promotor de Justiça Adjunto, Promotor de Justiça e Procurador de Justiça, sendo que o ingresso se dá no cargo de Promotor de Justiça Adjunto, por meio de concurso público de provas e títulos. A progressão na carreira segue critérios de antiguidade e merecimento.

A missão do MPDFT, definida na Lei Complementar 75/2003 é a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis.

Em 2007, foi elaborado pela Assessoria de Política Institucional do MPDFT o Plano de Atuação para o biênio 2007/2009 visando a definição de diretrizes e metas para as áreas estratégicas do órgão. Nesse plano foi definida a visão do órgão, bem como as estratégias para alcançá-la.

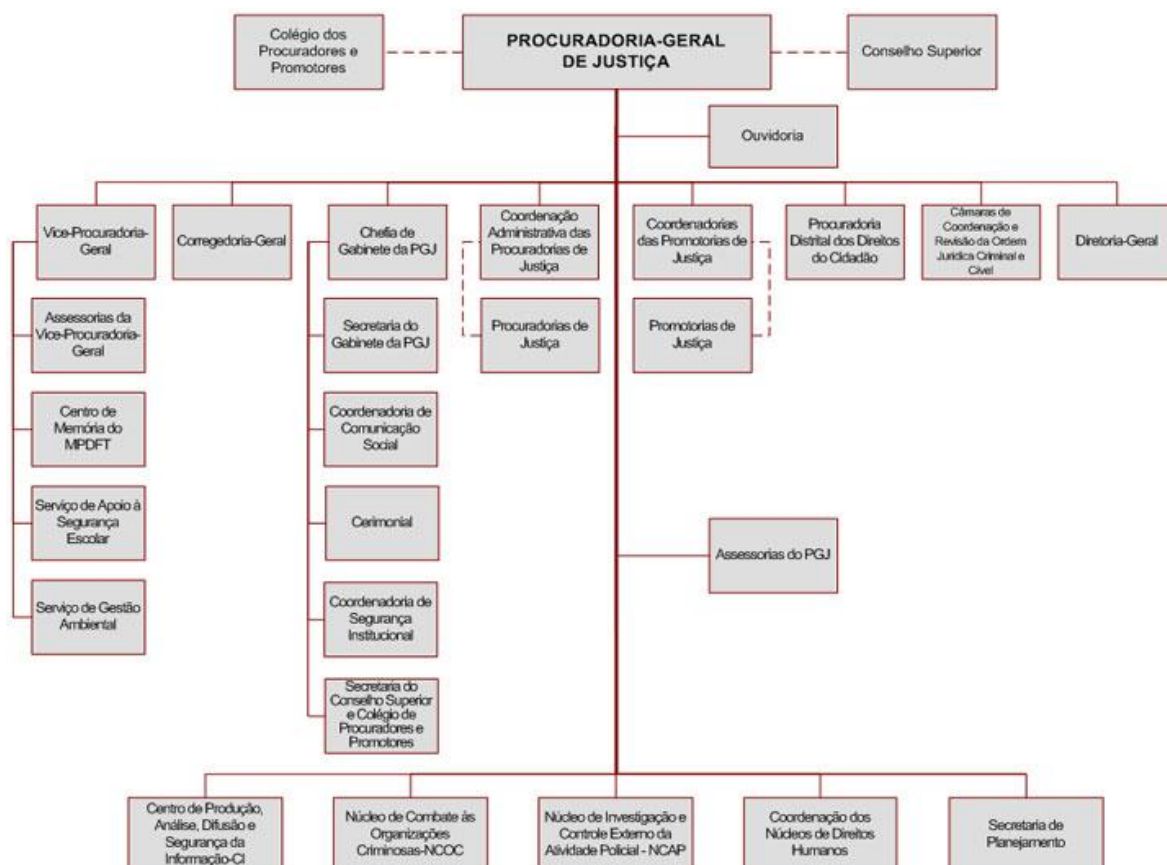
A visão do MPDFT é atingir a excelência na prestação dos serviços públicos na busca da consolidação do Estado Democrático de Direito. As estratégias que visam o alcance dessa visão no órgão são:

- Aprimoramento da estrutura organizacional.
- Investimento na capacitação de Membros e Servidores.
- Agilização e padronização dos procedimentos.
- Investimento na qualidade dos serviços prestados pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.
- Tratamento institucional das deficiências de cada área de atuação.
- Divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.
- Controle dos resultados da atuação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.
- Criação de mecanismos institucionais de auxílio à atuação dos Membros e Servidores.
- Discussão sobre a distribuição equitativa de atribuições nas diversas áreas de atuação.
- Avaliação e aproveitamento de experiências de atuação desenvolvidas.

No que diz respeito à estrutura do órgão, o MPDFT é organizado de forma bastante complexa. Além de apresentar uma estrutura caracterizada por alta

especialização vertical e horizontal, cada membro do órgão é considerado por Lei o próprio MPDFT tendo, portanto, independência funcional.

A estrutura organizacional do MPDFT está apresentada, de forma sintetizada, no organograma abaixo:



**Figura 2:** Organograma MPDFT

**Disponível em:** <http://www.mpdft.gov.br/portal/index.php/conhecampdft-menu/organograma-menu>.

Acesso em: janeiro de 2012

A área responsável pelo planejamento das ações de treinamento, direcionadas a membros e servidores do órgão é a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, na qual possui três unidades que lidam diretamente com as ações de treinamento: Seção de Cursos Internos (SEACIN), Seção de Cursos Externos (SEACEX) e Serviço de Avaliação de Ações de Capacitação (SERAC). A primeira unidade, SEACIN, organiza todos os cursos internos do órgão, que são aqueles cursos

ministrados por instrutores internos (membros e servidores do MPDFT), e estruturados pelo MPDFT. A SEACEX planeja os cursos externos do MPDFT, aqueles que são realizados por empresas terceirizadas, ou seja, cursos que SÃO ministrados por instrutoria externa. A unidade SERAC é mais recente dentro do órgão. Ela foi criada em 2011 com o objetivo dar maior enfoque as avaliações de ações de treinamento do órgão. A área é responsável por elaborar instrumentos de avaliação de treinamento, aplicar essas avaliações, tabular e analisar e, por fim, elaborar relatórios sobre as ações de treinamento. O processo de avaliação de treinamento no MPDFT funciona da seguinte forma:

### **3.3 Amostra**

A amostra foi composta por servidores e um membro do MPDFT em duas partes. A primeira parte da amostra foi composta para se efetuar a análise de conteúdo por juízes. Selecionaram-se, então, os indivíduos que detinham grande conhecimento das atribuições dos servidores. Para a seleção dessa amostra utilizou-se como critério: quantidade de peritos de forma a contemplar todas as unidades; inclusão de indivíduos que trabalham com as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas; acessibilidade. Essa seleção foi realizada com o auxílio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Então, formou-se a amostra para a validação teórica dos itens, composta por 15 indivíduos:

- um promotor que elabora e executa políticas, projetos, programas e ações institucionais;
- cinco servidores que desenvolvem atividades de desenvolvimento de servidores do MPDFT, abrangendo as áreas de planejamento e avaliação de ações de treinamento, gerenciamento das políticas de gestão de pessoas e alocação de servidores;
- dois secretários executivos com grande conhecimento das atividades desenvolvidas pelas Promotorias.
- seis chefes e secretários executivos de departamentos, abrangendo às áreas DPD, DOF, DAA, DGP, DTI e DAE;

- um servidor perito no planejamento estratégico e processos de trabalho do MPDFT.

Na análise teórica um dos participantes analisou os itens do instrumento por meio de um questionário, devido à dificuldade de acesso ao servidor (servidor da promotoria de Brazlândia) e a disponibilidade de tempo dele.

A segunda parte da amostra foi formada durante a análise semântica dos itens do instrumento. Segundo Pasquali (2003) dois critérios são importantes nesta etapa: verificar se os itens são inteligíveis para o estrato mais baixo (de habilidade) da população e, por isso, a amostra para essa análise deve ser feita com esse estrato; segundo, para evitar deselegância na formulação dos itens, a análise semântica deverá ser feita também com uma amostra de maior habilidade da população. Diante disto, a amostra foi composta por esses dois grupos, com sua realização em momentos diferentes. No primeiro momento, realizou-se entrevistas com juízes da análise do conteúdo, com o objetivo de analisar a clareza dos itens do instrumento. No segundo momento, com esse mesmo objetivo, executou-se uma entrevista em grupo com três novos servidores:

- um servidor que lida com as atividades de diárias e passagens dos servidores e membros do MPDFT;
- um servidor que executa os processos de trabalho relativos a execução de ações de treinamento;
- um servidor que trabalha com as atividade relacionadas aos estagiários do MPDFT;

Participou da entrevista também o servidor responsável pela implementação do instrumento em construção neste estudo, garantindo assim, a participação desse servidor no processo de construção do instrumento. Ressalta-se que esse servidor também foi juiz na análise de conteúdo.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Utilizaram-se dois instrumentos nesta pesquisa: um instrumento para a entrevista e aplicação do questionário (na análise de conteúdo) e outro instrumento na entrevista com grupo focal (análise semântica). Conforme ANEXO A deste trabalho, o instrumento da análise de conteúdo possuía 40 itens sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores. Além dos 40 itens, o instrumento possui um item aberto para inclusão de aspectos que não foram abordados dentre os 40 itens e que são considerados importantes pelos respondentes. Ressalta-se que na aplicação do questionário, o respondente recebeu um documento que o orientou sobre os objetivos da pesquisa, garantindo assim que as informações fornecidas fossem utilizadas neste estudo.

O instrumento do grupo focal, conforme Apêndice B deste documento, possui os mesmos 40 itens do instrumento de análise de conteúdo com a diferença que nesse momento analisou-se somente a redação dos itens. No roteiro de entrevista do grupo focal explicitou-se a finalidade da entrevista, ressaltando-se a importância dela para o órgão; o encaminhamento da discussão sobre a redação dos itens; e, por último, o fechamento da discussão, com o agradecimento pela participação e esclarecimento de dúvidas dos entrevistados.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O procedimento de coleta e análise de dados foi realizado por meio de análise documental e entrevistas. Na primeira etapa utilizou-se de análise documental como o objetivo de levantar dados sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos servidores do MPDFT. As entrevistas foram realizadas com dois fins, o primeiro de realizar a validação semântica dos itens do instrumento e o segundo, de realizar a validação de conteúdo por juízes. Os procedimentos de coleta e análise de dados são descritos nesta seção.

#### **3.5.1 Coleta e Análise de Dados de Peças Documentais**

Na pesquisa documental interna à organização destinada à elaboração do instrumento de avaliação de impacto em amplitude, a coleta de informações se deu de forma eletrônica, no site institucional, na Intranet e em arquivos eletrônicos relacionados aos processos de trabalho e atribuições dos servidores.

Como fonte instrumental utilizou-se o Manual de Normas, Procedimentos e Rotinas de cada unidade do MPDFT, o último levantamento de necessidade de treinamento realizado no órgão e um levantamento de incidentes críticos produzido pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Esses arquivos foram analisados por descreverem os atributos dos servidores. A decisão de analisar os três documentos foi tomada com base na necessidade de tornar exaustiva a lista de atributos dos servidores. Devido à ampla extensão desses documentos e a solicitação do MPDFT de não divulgá-los fora da organização, eles não foram anexados neste trabalho.

O Manual de Normas, Procedimentos e Rotinas detalha as atividades relacionadas aos processos de trabalho de cada unidade MPDFT, de forma a fornecer as orientações básicas a serem seguidas na execução destes processos.

Por meio desses arquivos foram extraídos os atributos que eram comuns a todos os servidores, além da análise sobre a estrutura e composição do órgão.

O documento de levantamento de necessidades de treinamento permitiu também a seleção de atributos dos servidores. Nesse documento estão descritas todas as funções dos servidores, discriminadas por unidades. Dessa forma, a análise documental foi feita por meio do instrumento de medida usado para esse levantamento de necessidades de treinamento. Retirou-se dele os conhecimentos, habilidades e atitudes comuns a todos os servidores.

O levantamento de incidentes críticos foi produzido pela DIDEP em janeiro de 2013. O objetivo desse levantamento era verificar as competências críticas de cada unidade. Por isso, no documento estão descritos os problemas que interferem na execução dos trabalhos de cada unidade, as atividades que necessitam de desenvolvimento para a superação desses problemas e os atributos necessários a execução destas atividades. Extraíram-se então os atributos que estavam listados.

Na análise desses documentos foram selecionados os atributos comuns a todas as unidades e excluídos os atributos de setores específicos da instituição. Os atributos relativos a “conhecimentos” foram excluídos, pois não é um atributo observável no ambiente de trabalho.

Após o levantamento de habilidades e atitudes comuns a todos os servidores, foi criada uma planilha eletrônica com as atribuições recorrentes (Apêndice C). Com a criação dos registros dos atributos, foi possível analisar mais minuciosamente quais os atributos requeridos a todos os servidores da instituição. Observou-se que existiam atributos duplicados e então, eles foram excluídos mantendo-se somente um deles. Dessa forma, o instrumento da análise teórica ficou com 40 itens no final (Apêndice D).

### **3.5.2 Coleta e Análise de Dados para Validação Teórica**

As entrevistas para a coleta e análise de conteúdo de descrição das atribuições foram realizadas nas dependências do MPDFT e teve duração de aproximadamente 30 minutos cada. Todas as entrevistas foram agendadas



previamente e realizadas na unidade de trabalho do servidor. Após o encontro com o servidor foram apresentados os objetivos da pesquisa e depois iniciou-se a análise dos itens (Apêndice A). A análise consistia em ajuizar se os itens estavam se referindo as atribuições não técnicas dos servidores, ou seja, procuravam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes possíveis de aplicação em situações variadas no ambiente de trabalho. Com um indivíduo dessa amostra, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário ao invés de entrevista, devido à dificuldade de acesso ao local de trabalho do colaborador e disponibilidade de tempo dele. Contudo os objetivos e o instrumento da coleta de dados foram os mesmos.

Observou-se durante as entrevistas que muitos atributos eram específicos de um determinado setor da instituição e outros atributos não eram passíveis de treinamento, por serem muito operacionais. Esses atributos foram julgados pelos entrevistados como impertinentes, pois não se aplicam ao instrumento de avaliação de impacto em amplitude, proposto neste estudo. Para análise das respostas, estabeleceu-se 75% como taxa mínima de concordância inter-juízes para validar os atributos. Dessa forma, entre os 40 atributos, 25 obtiveram taxa mínima de validade do conteúdo, conforme demonstrado no Apêndice D.

Com o resultado da validação por juízes, iniciou-se a validação semântica, conduzida em duas etapas. A primeira foi realizada pelos entrevistados na validação por juízes. Entre os 40 itens, houve apontamentos de falta de clareza na redação de 14 itens. Contudo, somente dois desses 14 itens foram considerados pertinentes na validação por juízes. Então, fizeram-se as modificações nesses dois itens julgados como sem clareza de acordo com as considerações feitas pelos entrevistados. Na segunda etapa dois itens foram apontados como sem clareza. Um item foi considerado impertinente ao instrumento de avaliação em amplitude e o outro item também foi mencionado na primeira etapa e, por isso, já tinha sofrido modificações. Após todas as análises chegou-se aos itens que vão compor o instrumento de avaliação de impacto em amplitude do MPDFT (Apêndice D).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os principais resultados obtidos com as análises de dados. Apresentam-se os resultados das etapas de elaboração e validação teórica do instrumento de avaliação de impacto em amplitude do MPDFT: pesquisas documentais, validação por juízes e validação semântica.

### 4.1 Proposta Preliminar do Instrumento

A pesquisa documental interna resultou na obtenção de 62 atributos dos servidores relativos a procedimentos internos e características comportamentais, necessárias a todos os postos de trabalho e aplicadas em contextos variados no ambiente de trabalho (Tabela 1).

Tabela 1. Resultados da pesquisa documental

Procedimentos Internos	Características Comportamentais
Produzir documentos oficiais.	Expressar-se em público.
Redigir textos de acordo com a norma culta.	Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.
Elaborar relatórios técnicos e pareceres.	Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.
Expedir notificações e ofícios.	Identificar falhas nas atividades que realizo.
Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.	Priorizar demandas na minha unidade.
Executar as rotinas administrativas.	Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.
Elaborar processos de administração de pessoal.	Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho.
Analisar documentos referentes à minha unidade.	Atuar como líder.
Elaborar planos de ação.	Administrar o tempo na execução de atividades.

<b>Procedimentos Internos</b>	<b>Características Comportamentais</b>
Analisar processos.	Atuar na Resolução de Conflitos.
Elaborar planilhas eletrônicas diversas.	<b>Comunicar-se de forma clara.</b>
Padronizar as rotinas da minha unidade.	<b>Auxiliou na melhoria da minha comunicação verbal.</b>
Atender ao público interno e externo.	
Administrar pessoas.	
Redigir peças processuais.	
Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT.	
Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS.	
Controlar os prazos dos documentos.	
Controlar o empréstimo de processos.	
Responder memorandos.	
Controlar os malotes.	
Realizar o controle de bens patrimoniais móveis.	
Arquivar documentos.	
Extraír cópias de documentos.	
Controlar o material de consumo.	
Produzir material técnico-científico relacionado às minhas atividades.	
Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.	
Realizar levantamento estatístico de atos praticados.	
Elaborar cronogramas.	
Conduzir reuniões.	

Procedimentos Internos	Características Comportamentais
Organizar o arquivo de documentos e processos	
Utilizar, de forma adequada, as ferramentas planilha do BrOffice para a elaboração de documentos	
Utilizar, de forma adequada, as ferramentas texto do BrOffice para a elaboração de documentos	
Utilizar, de forma adequada, as ferramentas do Excel para a elaboração de documentos	
Utilizar, de forma adequada, as ferramentas do Word para a elaboração de documentos	
Atender o público para esclarecer dúvidas e prestar orientações técnicas	
Atender o público encaminhando suas solicitações a quem possa solucioná-las	
Fornecer ao público todas as informações que são de minha responsabilidade	
Utilizar os recursos disponíveis SISPROAD de forma adequada	
Utilizar os recursos disponíveis <i>Tabularium</i> de forma adequada	
Utilizar os recursos disponíveis SISPROWEB	
Elaborar projetos institucionais referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade	
Elaborar relatórios e notas técnicas específicos sobre casos ou situações	
Editar textos referentes aos pareceres e documentos em geral	
Elaborar relatórios gerenciais analíticos e sintéticos	
Elaborar relatórios de atividades e estatística	
Inspeccionar expedição de notificações e ofícios, na forma da legislação vigente	

Fonte: próprio autor

\*Negrito: excluídos devido a existência de repetição

Dessa forma, a análise documental para a elaboração do instrumento de avaliação de impacto em amplitude resultou na descrição de competências comuns aos servidores, com possibilidade de aplicação em contextos diversos, sendo 30 em procedimentos internos e 10 em características comportamentais. Este produto foi

levado à entrevista com juízes para que fosse opinado sobre a validade de conteúdo dessas competências no instrumento de impacto em amplitude.

Mourão e Meneses (2012), como consta no referencial teórico desta pesquisa, estabeleceram uma sequência de passos que se deve seguir para a construção de um medida em TD&E: 1) definir o que se pretende medir; 2) definir os atores que participarão do processo; 3) escolher e aplicar técnicas de coleta de dados; 4) analisar os resultados obtidos na coleta de dados; 5) definir as dimensões avaliativas; 6) definir o tipo de escala de julgamento a ser utilizada; 7) redigir os itens da medida; 8) formatar o instrumento de pesquisa. Todos esses passos foram seguidos para a construção do instrumento de impacto em amplitude. Primeiramente documentos internos da organização pesquisada foram analisados em busca de competência aplicáveis a todos servidores e em contextos variados. Para analisar a validade dos itens construídos na pesquisa documental utilizou-se de uma análise de juízes. Em seguida, foi feita a análise semântica dos itens.

A existência de documentos com a descrição de atividades dos servidores, o instrumento de avaliação de necessidades de treinamento e, ainda o levantamento de incidentes críticos de treinamento da instituição facilitou muito a construção do instrumento. Contudo, todos esses documentos referiam-se principalmente a processos de trabalho, sendo difícil a identificação de competências comportamentais. Dessa forma, poucas características comportamentais foram levantadas (somente 12 competências comportamentais).

## **4.2 Análise de Juízes Profissionais e Acadêmicos**

Na segunda etapa desse estudo, os atributos levantados na análise documental foram submetidos a uma análise do conteúdo por juízes, que de acordo com Pasquali (2003) tem como objetivo verificar a pertinência dos comportamentos descritos dos atributos que pretendem medir, que no caso deste estudo são as competências dos servidores aplicadas em contextos variados. O resultados desta validação, exposta em detalhes no Apêndice D, foi:

- 21 descrições de competências validadas, conforme a pré-categorização, ou seja, obtiveram taxa de validade de conteúdo de, pelo menos, 75%;
- Quatro descrições de competências atingiram a taxa máxima de validade de conteúdo, 100%, sendo duas em procedimentos internos e duas em características comportamentais;
- 19 descrições de competências não atingiram a taxa mínima de validade de conteúdo.

As justificativas dos participantes sobre a nulidade das 19 descrições de competências que não atingiram a taxa mínima de validade relacionou-se a especificidade que eles possuem. De acordo com os entrevistados os itens eram específicos de um setor da instituição. Abaixo são apresentadas essas justificativas no Quadro 1:

Atributos	Justificativas
Elaborar cronogramas	Alguns participantes afirmaram que a atribuição está inclusa dentro do item “elaborar projetos e administrar o tempo”. Outros afirmaram que só realizam isso, ocupantes de cargos de chefia.
Redigir textos de acordo com a norma culta	Afirmaram está repetido (produzir documentos oficiais)
Elaborar planilhas eletrônicas diversas	Específico para algumas pessoas, de acordo com os participantes.
Administrar pessoas	É um papel só da chefia de acordo com a maioria e alguns afirmaram está incluso em “influenciar positivamente a equipe”
Arquivar documentos	É uma atividade muito operacional
Conduzir reuniões	Nem todos conduzem reuniões. Atribuição comum somente a chefes.
Redigir peças processuais	Nem todos realizam essa atribuição
Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT	Nem todas as unidades realmente usam os sistemas de SISPROAD e SISPROWEB.
Controlar os prazos dos documentos	Esta dentro de administrar o tempo na execução de atividades. Alguns também afirmaram ser muito operacional, não necessitando de treinamento para isso.
Expedir notificações e ofícios	A expedição de documentos não é realizada por todos.
Atuar como líder	Refere-se a liderança e por isso não cabe a todos. É uma atribuição de chefes, de acordo com os participantes.

Controlar o empréstimo de processos	Específico de alguma área e estaria dentro de executar as rotinas administrativas
Controlar o material de consumo	É muito operacional.
Realizar levantamento estatístico de atos praticados	Só algumas pessoas fazem normalmente as corregedorias.
Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	Específico demais. Em termos do trabalho deles, afirmou-se que nem todos necessitam. Disseram que é uma atribuição de quem lida com o público externo.
Realizar o controle de bens patrimoniais móveis	É específico de uma comissão que faz só isso.
Produzir material técnico-científico relacionado às minhas atividades	Não é atribuição de todos os servidores. Alguns afirmaram que a redação não estava clara, pois entendia como produção de textos acadêmicos.
Elaborar processos de administração de pessoal	Específico do DGP.
Controlar os malotes	É muito operacional e realizado por colaboradores terceirizados.
Extrair cópias de documentos	Específico de algumas pessoas e muito operacional.

**Quadro 1: Atribuições sem taxa de validade mínima**

**Fonte: próprio autor**

Durante as entrevistas, os participantes foram questionados sobre a existência de algum atributo que é necessário aos servidores e não foi descrito nesse instrumento. Quatro respondentes comentaram sobre a necessidade de um atributo que avaliasse a proatividade dos servidores e um quinto participante observou também a necessidade de avaliar aspectos relacionados ao compartilhamento de *feedbacks*. No Quadro 2, encontram-se os comentários dos servidores referindo-se a esses atributos:

Atributos	Comentários Participantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ter iniciativa, ter visão de algumas coisas lá na frente, você se envolver”.</li> <li>• “Se antecipar as demandas”.</li> <li>• “No sentido de não ficar só esperando, melhorar a rotina”;</li> </ul>

Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ter iniciativa. Fazer atividades não demandadas”</li> <li>• “Você deixar de trabalhar só com demanda. É saber propor algo mais para o MP. Precisa pesquisar conhecer outras informações”</li> <li>• “A pessoa se antecipar aos fatos, ser ativa”.</li> </ul>
<i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Receber críticas e fazer críticas...feedback.”</li> </ul>

**Quadro 2: Atribuições levantadas pelos entrevistados**

Fonte: próprio autor

Dessa forma, com base na descrição dos entrevistados sobre a descrição de alguém proativo elaborou-se os seguintes atributos:

- Propor soluções agindo em tempo oportuno;
- Antecipar-se as necessidades da chefia ou da organização;
- Adotar comportamentos que estão além de suas atribuições diretas;

Da mesma forma, elaborou-se um item sobre feedbacks conforme descrição dos servidores de como esse atributo é observado no ambiente de trabalho: receber feedbacks positivos e/ou corretivos no ambiente de trabalho.

Conforme sugerido e comentado por Mourão e Meneses (2012), na seleção da amostra dessa etapa do estudo, tomou-se o cuidado de não apenas listar as pessoas ou grupos que poderiam oferecer contribuições, mas o motivo pelo qual cada um desses atores foi incluído nesse processo. Os juízes dessa amostra deram contribuições importantes na construção do instrumento. Foi possível incluir quatro atributos comportamentais dos servidores, suprimindo a falta de características comportamentais encontradas na fase de pesquisa documental, além da validação do instrumento.

Houve a necessidade de análise de conteúdo com um juiz ser realizada por meio de questionário enviado por email e percebe-se que a análise dos itens foi



melhor quando realizada por meio de entrevistas, pois fomentou a discussão sobre os itens e com isso, uma análise mais profunda. Entretanto, devido ao pouco tempo disponível de alguns juízes a entrevista foi rápida, não permitindo uma análise mais detalhada dos itens.

A análise da literatura, de acordo com Abbad *et al.*(2012), mostra o emprego de três tipos de itens de avaliação de impacto em amplitude: 1) itens gerais aplicáveis a quaisquer tipos de treinamentos; 2) itens que espelham objetivos gerais de programas; 3) itens de avaliação de desempenho funcional. Analisando os itens desse instrumento, verifica-se que eles são predominantemente itens que espelham objetivos gerais de programas de treinamento, aplicáveis na avaliação de programas específicos de capacitação, como o elaborado por Cavalho e Abbad (2006).

#### **4.3 Análise Semântica do Instrumento**

A validação foi feita, em um primeiro momento, com a amostra de juízes. Eles julgaram cada item em sim ou não de acordo com sua clareza. Essa validação foi realizada no mesmo momento das entrevistas para análise do conteúdo do teste. Dos 40 itens analisados, 14 foram apontados por alguns participantes como ambíguos em certo grau. Contudo desses 14 itens somente dois foram considerados pertinentes na validação por juízes. Então, fizeram-se as modificações nesses dois itens julgados como sem clareza de acordo com as considerações feitas pelos entrevistados. Dessa forma, foi necessário alterar somente dois atributos: “Analisar documentos referentes à minha unidade” e “Analisar processos”

Em relação ao item “Analisar documentos referentes à minha unidade” um entrevistado disse que não estava claro para ele que tipo de documento o item estava se referindo. Então, para tornar claro que o atributo diz respeito a qualquer documento referente à unidade do servidor, mudou-se a redação para “Analisar documentos diversos referentes à minha unidade”. O atributo “Analisar processos, também apontado como sem clareza, teve a redação alterada para “Instruir processos e peças judiciais”, pois de acordo com os entrevistados, não ficou claro o que era um processo. Se processos referiam-se a processos judiciais, ou a

processos administrativos ou se na verdade, referiam-se a processos de trabalho (atividades). A Tabela 2 apresenta uma compilação dessa validação semântica.

Tabela 2. Validação Semântica pelos juízes

Redação Original		Alteração
Atributos	Taxa de Validade (%)	
Analisar documentos referentes à minha unidade	93%	Analisar documentos diversos referentes à minha unidade
Analisar Processos	80%	Instruir processos e peças judiciais.

Fonte: próprio autor

No segundo momento da validação semântica realizou-se uma entrevista em grupos com quatro indivíduos, sendo três servidores do extrato mais baixo da população, ou seja, que aparentemente não possuem conhecimento de todos os atributos necessários aos servidores e o quarto indivíduo, um servidor que desempenha as atividades de TD&E do órgão. Nessa etapa dois itens foram apontados como sem clareza: elaborar processos de administração de pessoal e analisar processos. O primeiro, elaborar processos de administração de pessoal, foi considerado impertinente na fase de avaliação do conteúdo do teste e por isso não vai compor o instrumento final. O segundo, que apresentou um índice de clareza de 80% pelos juízes, teve modificada a redação, conforme explicado anteriormente.

Os atributos levantados durante a entrevista dos juízes, por não serem citados no questionário da entrevista não foram avaliados semanticamente. Contudo, esses atributos foram considerados importantes pelos entrevistados e a foram redigidos na forma de comportamentos observáveis. Por isso, esses itens foram mantidos no instrumento final de avaliação de impacto em amplitude. Os atributos são: receber feedbacks positivos e/ou corretivos de modo profissional; propor soluções agindo em tempo oportuno; antecipar-se às necessidade da chefia ou da organização; adotar comportamentos que estão além de suas atribuições diretas.

Após essas análises chegou-se aos seguintes atributos que deverão compor o instrumento final de avaliação de impacto em amplitude:

1. Produzir documentos oficiais.
2. Elaborar relatórios técnicos e pareceres.
3. Expressar-se em público.
4. Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.
5. Executar as rotinas administrativas.
6. Analisar documentos referentes à minha unidade.
7. Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.
8. Elaborar planos de ação.
9. Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.
10. Identificar falhas nas atividades que realizo.
11. Instruir processos e peças judiciais.
12. Priorizar demandas na minha unidade.
13. Padronizar as rotinas da minha unidade.
14. Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.
15. Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho.
16. Atender ao público interno e externo.
17. Administrar o tempo na execução de atividades.
18. Responder memorandos.
19. Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.
20. Atuar na Resolução de Conflitos.
21. Elaborar cronogramas.
22. Receber feedbacks positivos e/ou corretivos de modo profissional.

- 23. Propor soluções agindo em tempo oportuno
- 24. Antecipar-se as necessidades da chefia ou da organização.
- 25. Adotar comportamentos que estão além de suas atribuições diretas.

Na etapa da validação por grupo focal foi possível verificar que a maneira mais eficaz apresentada por Pasquali (2003) para testar a compreensão das tarefas (itens) que consiste em o experimentador apresentar os itens um a um e pedir para o grupo reproduzi-los com suas próprias palavras, não foi eficiente neste estudo. Muitos itens estavam muito claros em relação ao seu entendimento, de forma que a sua reprodução usando outras palavras não era necessária. O que se observou é que os entrevistados em alguns itens não tinham paciência de explicar seu significado, pois para eles seu significado era muito óbvio. Além disso, a análise semântica por uma parte da amostra foi feita no mesmo momento da análise por juízes. Tal fato fez a análise da redação dos itens ficarem em segundo plano. O foco maior durante as entrevistas foi na análise da pertinência dos itens.

O instrumento final com os itens e o roteiro para a resposta dos itens encontra-se no Apêndice G deste trabalho. Recomenda-se que a organização aplique os itens de impacto em amplitude em conjunto com os itens de impacto em profundidade. A aplicação deve ocorrer antes e depois do treinamento de forma a facilitar a identificação de mudanças no comportamento dos participantes, segundo Abbad *et al* (2012).

Em relação ao tempo considerado ideal para aplicação do questionário após o treinamento recomenda-se que o profissional decida sobre o momento mais indicado para isso, pois é necessário analisar o tempo necessário para que as competências sejam percebidas no ambiente de trabalho. Abbad *et al* (2012) afirmam que esse tempo pode variar muito. Em alguns casos a aplicação é imediata. Em outros casos a aplicação ocorre uma ou duas semanas depois ou até mesmo 3 ou 6 meses depois. Logo, não existe uma receita de bolo para isso.

A aplicação pode ser feita por meio de questionário impresso ou enviados pela internet. Contudo, recomenda-se o questionário impresso devido ao baixo índice de retorno de questionários enviados por meio da internet no MPDFT. Recomenda-se também que os resultados sejam disponibilizados por meio de um

relatório executivo, da mesma forma que é feito com a avaliação de reação do MPDFT.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com esse estudo, pretendia-se ampliar o foco das avaliações de treinamento para que melhor fossem avaliadas e, com isso, fosse possível o desenvolvimento de ações mais efetivas que considerassem as características da organização e de seus integrantes. Dessa forma, a partir da problematização do tema sobre a construção de um instrumento de avaliação de impacto em amplitude que mensure o desempenho dos servidores da organização analisada, conclui-se que o objetivo de estudo a que se propõe a referida pesquisa foi alcançado

Criou-se um instrumento que compreende os desempenhos esperados da população pesquisada. Acredita-se também que a visão que a organização tem atualmente sobre a relevância da promoção de ações de TD&E seja alterada, já que as conseqüências para o trabalho poderão ser mensuradas e apresentadas à administração superior.

A contribuição do estudo para a sociedade é de auxiliar na formação de servidores mais capacitados para a execução do serviço público, ainda mais considerando que o impacto das atividades desenvolvidas pelo órgão na sociedade é elevado. No âmbito acadêmico essa pesquisa contribuiu para o aumento de instrumentos que mensuram o desempenho na avaliação de impacto em amplitude. Além de servir como um instrumento para aprimorar os conhecimentos sobre um tema relevante na área de TD&E, que são as medidas de avaliação no nível de resultados.

Como limitação desse estudo, considera-se a ausência de uma validação empírica, não sendo possível avaliar sua adequabilidade e real utilidade. Por isso, propõe-se como agenda a validação empírica desse instrumento.

## REFERÊNCIAS

ABBAD *et al.* Medidas de reação a cursos presenciais. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas.** Artmed, 2012.

ABBAD *et al.* Impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas.** Artmed, 2012.

ABBAD *et al.* Medidas de Suporte em avaliação de TD&E. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Artmed, 2006.

ABBAD, G. Medidas de Avaliação de Procedimentos, processos e apoio instrucional em TD&E. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Artmed, 2006.

ABBAD *et al.* Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Artmed, 2006.

ABBAD, G., SALLORENZO, L.H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.2, p.33-45, abril/junho 2001.

ABBAD, G., GAMA, A.L.G., BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, pag, 25-45, set/dez 2000.

ALVIM, S., LOIOLA, E. Construção e Validação de Escala de Impacto em Profundidade: o Caso do Empretec. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10, 1, 37-51, jan-jun 2010.

BORGES - ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 7(Número especial), 31-43, 2002.

BORGES- ANDRADE, J.E.; OLIVEIRA- CASTRO, G.A., Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas, São Paulo: **Revista de Administração**, volume 31, numero 2, p. 112-125, abril/junho de 1996.

CARVALHO, R.S; ABBAD, G., Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte à Transferência e Impactos no Trabalho, Brasília: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 95-116.

COELHO JUNIOR, F.A., ABBAD, G.S. Construção e validação de uma escala de avaliação de Impacto em profundidade de um treinamento à distância em uma organização do setor bancário brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração – Edição 65 Vol 16 N° 1** janeiro-abril 2010.

FREITAS *et al.* Medida de impacto em TD&E: o nível da mudança organizacional. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Artmed, 2012.

FREITAS *et al.* Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Artmed, 2006.

FREITAS, I.A., BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e Validação de Escalas crenças sobre o sistema de treinamento. **Estudos de Psicologia**, vol 9, numero 003, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil, pp. 479-488, set-dez 2004.



GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago 1995.

LACERDA, E.R.M., ABBAD, G. Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, pag. 77 - 96, out/dez 2003.

SILVA, E.L., MENEZES, E.M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 4. ed. , 2005.

LUSTOSA, E;DÔLIVEIRA, S. L. D., Avaliação do programa de treinamento: um estudo de caso verificado em uma empresa de papel e celulose do Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO**, Ed. 6 Ano: 2008.

MENESES, P.P.M., ABBAD, G. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. **Revista Eletrônica de Administração**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 6, p. 105-122, jan./abr. 2009.

MENESES, P.P.M., Treinamento E Desempenho Organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais, Porto Alegre: **ANÁLISE**, v. 18 n. 1 p. 180-199 jan./jun. 2007.

MENESES, P.P.M. Treinamento e Desempenho Organizacional: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliações de Ações Educacionais. **EnANPAD**, Bahia, Brasil, set 2006.

MENESES, P.P.M., ABBAD, G., Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial 2003: 185-204.

MENESES, PEDRO P.M.. Avaliação de um curso de desenvolvimento Regional Sustentável no Nível de Resultados: A contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental, Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2006.

MOURÃO, L.; MENESES, P.P.M. Medidas de impacto de TD&E: o nível do valor final. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Artmed, 2012.

MOURÃO, L.; MENESES, P.P.M. Construção de medidas de TD&E. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Artmed, 2012.

MOURÃO, L., BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. **O&S** - v.12 - n.33 - abr/jun 2005.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, Nº 3, 2º sem./ 1996.

PILATI, R., VASCONCELOS, L.C., BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e Validação de uma Taxonomia de Eventos de TD&E. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 8, pp. 304-319, Mar./Abr. 2011.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Artmed, 2006.

PILATI, R. Construção de Medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Artmed, 2006.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, Brasília: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 21 n. 1, pp. 043-051, jan/abr 2005.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Estratégias para Aplicação no Trabalho do Aprendido em Treinamento: Proposição Conceitual e Desenvolvimento de uma Medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 18(2), pp.207-214, 2005.

QUEIROGA *et al.* Medidas de aprendizagem em TD&E – fundamentos teóricos e metodológicos. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Artmed, 2012.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, 5(1):187-192, 2000.

SILVA, W. O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público. 2008. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

TAMAYO, N., ABBAD, G.D.S. Autoconceito Profissional e Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**: Brasília, v. 10, n. 3, jul./set. : 9-28, 2006.

VARGAS, M.R.M; ABBAD, G.S. Bases conceituais de desenvolvimento e educação – TD&E. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Artmed, 2006.

ZERBINI T, ABBAD, G. Construção e Validação de uma Escala de Transferência de Treinamento. **Psicologia Ciência e Profissão**, 30 (4), 684-697, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Instrumento de Entrevista e Questionário da Análise de Conteúdo

**Prezado (a) servidor (a),**

**Este questionário faz parte do trabalho de monografia da aluna Tamísia Cristófane. O estudo tem por objetivo a construção de um instrumento de avaliação de impacto em largura para as ações de treinamento do MPDFT. Esse instrumento avalia os efeitos dos treinamentos realizados pelos servidores.**

### **Instrução:**

As respostas desse questionário visam validar o instrumento de avaliação de impacto em largura do MPDFT. Para isso, é necessário que seja analisada a pertinência e a clareza de cada item.

O questionário é composto por quatro colunas. Na primeira coluna encontram-se os itens referentes às atividades dos servidores do MPDFT. Na segunda e terceira coluna você deve avaliar a pertinência e a clareza de cada item, respectivamente. A última coluna destina-se ao preenchimento de observações e sugestões. Solicito que não deixe de avaliar nenhum item.

<b>Itens</b>	<b>Pertinência</b>		<b>Clareza</b>		<b>Observações e Sugestões</b>
Produzir documentos oficiais.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Redigir textos de acordo com a norma culta.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Elaborar relatórios técnicos e pareceres.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Expedir notificações e ofícios.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Expressar-se em público.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Executar as rotinas administrativas.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	
Elaborar processos de administração de pessoal.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )	

Analisar documentos referentes à minha unidade.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Elaborar planos de ação.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Identificar falhas nas atividades que realizo.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Analisar processos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Priorizar demandas na minha unidade.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Elaborar planilhas eletrônicas diversas.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Padronizar as rotinas da minha unidade.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Atender ao público interno e externo.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Administrar pessoas.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Atuar como líder.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Redigir peças processuais.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Administrar o tempo na execução de atividades.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Controlar os prazos dos documentos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Controlar o empréstimo de processos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Responder memorandos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Controlar os malotes.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Realizar o controle de bens patrimoniais móveis.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Arquivar documentos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )

Extrair cópias de documentos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Controlar o material de consumo.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Produzir material técnico-científico relacionados as minhas atividades.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Atuar na Resolução de Conflitos.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Realizar levantamento estatístico de atos praticados.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Elaborar cronogramas.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )
Conduzir reuniões.	Sim ( )	Não ( )	Sim ( )	Não ( )

Existe algum atributo que você considere importante e que tenha ficado de fora do questionário? Especifique.

---



---



---



---



---



---



---

## APÊNDICE B - Instrumento de Entrevista com Grupo Focal

Itens	Clareza		Observações e Sugestões
1. Produzir documentos oficiais.	( ) sim	( ...) não	
2. Redigir textos de acordo com a norma culta.	( ) sim	( ...) não	
3. Elaborar relatórios técnicos e pareceres.	( ) sim	( ...) não	
4. Expedir notificações e ofícios.	( ) sim	( ...) não	
5. Expressar-se em público.	( ) sim	( ...) não	
6. Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.	( ) sim	( ...) não	
7. Executar as rotinas administrativas.	( ) sim	( ...) não	
8. Elaborar processos de administração de pessoal.	( ) sim	( ...) não	
9. Analisar documentos referentes à minha unidade.	( ) sim	( ...) não	
10. Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.	( ) sim	( ...) não	
11. Elaborar planos de ação.	( ) sim	( ...) não	
12. Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.	( ) sim	( ...) não	
13. Identificar falhas nas atividades que realizo.	( ) sim	( ...) não	
14. Analisar processos.	( ) sim	( ...) não	
15. Priorizar demandas na minha unidade.	( ) sim	( ...) não	
16. Elaborar planilhas eletrônicas diversas.	( ) sim	( ...) não	
17. Padronizar as rotinas da minha unidade.	( ) sim	( ...) não	
18. Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.	( ) sim	( ...) não	
19. Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho.	( ) sim	( ...) não	
20. Atender ao público interno e externo.	( ) sim	( ...) não	
21. Administrar pessoas.	( ) sim	( ...) não	



---

22. Atuar como líder.	( ) sim	( ...) não
23. Redigir peças processuais.	( ) sim	( ...) não
24. Administrar o tempo na execução de atividades.	( ) sim	( ...) não
25. Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT.	( ) sim	( ...) não
26. Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS.	( ) sim	( ...) não
27. Controlar os prazos dos documentos.	( ) sim	( ...) não
28. Controlar o empréstimo de processos.	( ) sim	( ...) não
29. Responder memorandos.	( ) sim	( ...) não
30. Controlar os malotes.	( ) sim	( ...) não
31. Realizar o controle de bens patrimoniais móveis.	( ) sim	( ...) não
32. Arquivar documentos.	( ) sim	( ...) não
33. Extrair cópias de documentos.	( ) sim	( ...) não
34. Controlar o material de consumo.	( ) sim	( ...) não
35. Produzir material técnico-científico relacionados as minhas atividades.	( ) sim	( ...) não
36. Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.	( ) sim	( ...) não
37. Atuar na Resolução de Conflitos.	( ) sim	( ...) não
38. Realizar levantamento estatístico de atos praticados.	( ) sim	( ...) não
39. Elaborar cronogramas.	( ) sim	( ...) não
40. Conduzir reuniões.	( ) sim	( ...) não

---

**Fonte: próprio autor**

## APÊNDICE C – Dados Coletados na Pesquisa Documental

Atributos levantados na Pesquisa Documental	
1.	Produzir documentos oficiais.
2.	Redigir textos de acordo com a norma culta.
3.	Elaborar relatórios técnicos e pareceres.
4.	Expedir notificações e ofícios.
5.	Expressar-se em público.
6.	Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.
7.	Executar as rotinas administrativas.
8.	Elaborar processos de administração de pessoal.
9.	Analisar documentos referentes à minha unidade.
10.	Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.
11.	Elaborar planos de ação.
12.	Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.
13.	Identificar falhas nas atividades que realizo.
14.	Analisar processos.
15.	Priorizar demandas na minha unidade.
16.	Elaborar planilhas eletrônicas diversas.
17.	Padronizar as rotinas da minha unidade.
18.	Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.
19.	Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho.
20.	Atender ao público interno e externo.
21.	Administrar pessoas.
22.	Atuar como líder.
23.	Redigir peças processuais.
24.	Administrar o tempo na execução de atividades.
25.	Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT.
26.	Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS.
27.	Controlar os prazos dos documentos.
28.	Controlar o empréstimo de processos.
29.	Responder memorandos.

30. Controlar os malotes.
31. Realizar o controle de bens patrimoniais móveis.
32. Arquivar documentos.
33. Extrair cópias de documentos.
34. Controlar o material de consumo.
35. Produzir material técnico-científico relacionados as minhas atividades.
36. Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.
37. Atuar na Resolução de Conflitos.
38. Realizar levantamento estatístico de atos praticados.
39. Elaborar cronogramas.
40. Conduzir reuniões.
<b>41. Organizar o arquivo de documentos e processos, de forma a permitir sua fácil recuperação quando necessário.</b>
<b>42. Utilizar, de forma adequada, as ferramentas planilha do BrOffice para a elaboração de documentos com a formatação apropriada.</b>
<b>43. Utilizar, de forma adequada, as ferramentas texto do BrOffice para a elaboração de documentos com a formatação apropriada.</b>
<b>44. Utilizar, de forma adequada, as ferramentas do Excel para a elaboração de documentos com a formatação apropriada.</b>
<b>45. Utilizar, de forma adequada, as ferramentas do Word para a elaboração de documentos com a formatação apropriada.</b>
<b>46. Atender o público para esclarecer dúvidas e prestar orientações técnicas referentes às atribuições de minha unidade.</b>
<b>47. Atender o público encaminhando suas solicitações a quem possa solucioná-las.</b>
<b>48. Fornecer ao público todas as informações que são de minha responsabilidade, com vistas a viabilizar e agilizar o trabalho.</b>
<b>49. Utilizar os recursos disponíveis SISPROAD de forma adequada.</b>
<b>50. Utilizar os recursos disponíveis Tabularium de forma adequada.</b>
<b>51. Utilizar os recursos disponíveis SISPROWEB de forma adequada.</b>
<b>52. Comunicar-se de forma clara.</b>
<b>53. Elaborar projetos institucionais referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.</b>
<b>54. Elaborar relatórios e notas técnicas específicos sobre casos ou situações.</b>
<b>55. Editar textos referentes aos pareceres e documentos em geral.</b>
<b>56. Elaborar relatórios gerenciais analíticos e sintéticos.</b>
<b>57. Elaborar relatórios de atividades e estatística.</b>
<b>58. Inspecionar expedição de notificações e ofícios, na forma da legislação vigente.</b>
<b>59. Elaborar feitos</b>
<b>60. Gerencia projetos da sua seção e divisão.</b>
<b>61. Elaborar despacho</b>

<b>62. Auxiliou na melhoria da minha comunicação verbal.</b>
--

Fonte: próprio autor

\*Negrito: atributos repetidos

## APÊNDICE D – Análise de Conteúdo pelos Juízes Profissionais e Acadêmicos

Atributos	Sim	Não	Taxa de Validade do Conteúdo (%)
Elaborar planos de ação	15	0	100%
Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas	15	0	100%
Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho	15	0	100%
Atender ao público interno e externo	15	0	100%
Produzir documentos oficiais	14	1	93%
Expressar-se em público	14	1	93%
Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade	14	1	93%
Executar as rotinas administrativas	14	1	93%
Analisar documentos referentes à minha unidade	14	1	93%
Identificar falhas nas atividades que realizo	14	1	93%
Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum	14	1	93%
Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão	13	2	87%
Priorizar demandas na minha unidade	13	2	87%
Administrar o tempo na execução de atividades	13	2	87%
Atuar na Resolução de Conflitos	13	2	87%
Elaborar relatórios técnicos e pareceres	12	3	80%
Analisar processos	12	3	80%
Padronizar as rotinas da minha unidade	12	3	80%
Responder memorandos	12	3	80%
Publicar informações relativas à minha unidade na intranet	12	3	80%

Fonte: próprio autor

### Anexo D: Análise de Conteúdo pelos Juízes Profissionais e Acadêmicos

Atributos	Sim	Não	Taxa de Validade do Conteúdo (%)
Elaborar cronogramas	12	3	80%
Redigir textos de acordo com a norma culta	11	4	73%
Elaborar planilhas eletrônicas diversas	11	4	73%
Administrar pessoas	11	4	73%
Arquivar documentos	11	4	73%
Conduzir reuniões	11	4	73%
Redigir peças processuais	10	5	67%
Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT	10	5	67%
Controlar os prazos dos documentos	10	5	67%
Expedir notificações e ofícios	9	6	60%
Atuar como líder	9	6	60%
Controlar o empréstimo de processos	8	7	53%
Controlar o material de consumo	8	7	53%
Realizar levantamento estatístico de atos praticados	8	7	53%
Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	7	8	47%
Realizar o controle de bens patrimoniais móveis	7	8	47%
Produzir material técnico-científico relacionados as minhas atividades	7	8	47%
Elaborar processos de administração de pessoal	5	10	33%
Controlar os malotes	5	10	33%
Extrair cópias de documentos	4	11	27%

Fonte: próprio autor

## APÊNDICE E – Itens do Instrumento de Avaliação de Impacto do MPDFT

<b>Atributos</b>
1. Produzir documentos oficiais
2. Elaborar relatórios técnicos e pareceres
3. Expressar-se em público
4. Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade
5. Executar as rotinas administrativas
6. Analisar documentos referentes à minha unidade
7. Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão
8. Elaborar planos de ação
9. Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas
10. Identificar falhas nas atividades que realizo
11. Instruir processos e peças judiciais
12. Priorizar demandas na minha unidade
13. Padronizar as rotinas da minha unidade
14. Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum
15. Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho
16. Atender ao público interno e externo
17. Administrar o tempo na execução de atividades
18. Responder memorandos
19. Publicar informações relativas à minha unidade na intranet
20. Atuar na Resolução de Conflitos
21. Elaborar cronogramas
22. Receber feedbacks positivos e/ou corretivos de modo profissional
23. Propor soluções agindo em tempo oportuno
24. Antecipar-se às necessidade da chefia ou da organização
25. Adotar comportamentos que estão além de suas atribuições diretas

## APÊNDICE F – Atributos Remanescentes da Pesquisa Documental

1. Produzir documentos oficiais.
2. Redigir textos de acordo com a norma culta.
3. Elaborar relatórios técnicos e pareceres.
4. Expedir notificações e ofícios.
5. Expressar-se em público.
6. Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.
7. Executar as rotinas administrativas.
8. Elaborar processos de administração de pessoal.
9. Analisar documentos referentes à minha unidade.
10. Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.
11. Elaborar planos de ação.
12. Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.
13. Identificar falhas nas atividades que realizo.
14. Analisar processos.
15. Priorizar demandas na minha unidade.
16. Elaborar planilhas eletrônicas diversas.
17. Padronizar as rotinas da minha unidade.
18. Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.
19. Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho.
20. Atender ao público interno e externo.
21. Administrar pessoas.
22. Atuar como líder.
23. Redigir peças processuais.
24. Administrar o tempo na execução de atividades.
25. Utilizar os sistemas disponibilizados para o MPDFT.
26. Utilizar a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS.



27. Controlar os prazos dos documentos.
28. Controlar o empréstimo de processos.
29. Responder memorandos.
30. Controlar os malotes.
31. Realizar o controle de bens patrimoniais móveis.
32. Arquivar documentos.
33. Extrair cópias de documentos.
34. Controlar o material de consumo.
35. Produzir material técnico-científico relacionados as minhas atividades.
36. Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.
37. Atuar na Resolução de Conflitos.
38. Realizar levantamento estatístico de atos praticados.
39. Elaborar cronogramas.
40. Conduzir reuniões.

**Fonte: próprio autor**

## APÊNDICE G – Avaliação de impacto em amplitude do MPDFT

### AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Esse questionário apresenta algumas afirmativas a respeito do impacto das ações de treinamento promovidas pelo MPDFT. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pelo MPDFT. A qualidade dos resultados obtidos com essa avaliação dependerá do seu empenho em responder ao questionário com cuidado e precisão.

Solicitamos que os itens abaixo sejam respondidos de acordo com sua percepção sobre o efeito do treinamento no ambiente de trabalho, considerando o período transcorrido desde o término do treinamento até a data de hoje. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, no quadro à direita de cada frase.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<b>Nenhum pouco</b> Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será o efeito do treinamento no conteúdo da frase.											<b>Extremamente</b> Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será o efeito do treinamento no conteúdo da frase.
1. Produzir documentos oficiais.											<input type="checkbox"/>	
2. Elaborar relatórios técnicos e pareceres.											<input type="checkbox"/>	
3. Expressar-se em público.											<input type="checkbox"/>	
4. Elaborar projetos referentes às atividades a serem desenvolvidas pela minha unidade.												
5. Executar as rotinas administrativas.											<input type="checkbox"/>	
6. Analisar documentos referentes à minha unidade.											<input type="checkbox"/>	
7. Contribuir para a melhoria da minha visão sistêmica relativa às atividades do órgão.											<input type="checkbox"/>	
8. Elaborar planos de ação.											<input type="checkbox"/>	
9. Tomar decisões no ambiente de trabalho de forma a resolver problemas.											<input type="checkbox"/>	
10. Identificar falhas nas atividades que realizo.											<input type="checkbox"/>	

- 
- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 11. Instruir processos e peças judiciais.                                       | <input type="checkbox"/> |
| 12. Priorizar demandas na minha unidade.  | <input type="checkbox"/> |
| 13. Padronizar as rotinas da minha unidade.                                     | <input type="checkbox"/> |
| 14. Influenciar positivamente a equipe para atingir um propósito comum.         | <input type="checkbox"/> |
| 15. Interagir profissionalmente de modo construtivo com sua equipe de trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 16. Atender ao público interno e externo.                                       | <input type="checkbox"/> |
| 17. Administrar o tempo na execução de atividades.                              | <input type="checkbox"/> |
| 18. Responder memorandos.   | <input type="checkbox"/> |
| 19. Publicar informações relativas à minha unidade na intranet.                 | <input type="checkbox"/> |
| 20. Atuar na Resolução de Conflitos.  | <input type="checkbox"/> |
| 21. Elaborar cronogramas.   | <input type="checkbox"/> |
| 22. Receber feedbacks positivos e/ou corretivos de modo profissional.           | <input type="checkbox"/> |
| 23. Propor soluções agindo em tempo oportuno                                    | <input type="checkbox"/> |
| 24. Antecipar-se as necessidades da chefia ou da organização.                   | <input type="checkbox"/> |
| 25. Adotar comportamentos que estão além de suas atribuições diretas.           | <input type="checkbox"/> |
- 

**Agradecemos por sua colaboração!**